

ANGYAL Ádám

A PRIVATIZÁCIÓ VEZETÉSE

A tanulmány a szerző – a privatizáció intim folyamatáról szóló – esszéjének* rövidített, szakmai vitát követő, letisztult változata. Maga a mű a privatizációs folyamat többnyire rejtett oldalairól alakít ki s fogalmaz meg néhány véleményt, mindenneke előtt annak vezetési vonatkozásairól.**

A privatizáció a hazai gazdaságpolitika minden tekintetben legjelentősebb, struktúraváltó programja volt az 1989 utáni tíz évben. (Nem csak) a folyamat hatására a gazdasági szerkezet valamennyi jellemzője lényegesen átalakult, bár a gazdaság összteljesítménye az adott időben jelentős hullámvölgy majd emelkedés mentén, de visszaesett, és sok tekintetben még ma sem éri el az 1989. évi szintet. A (piacképesebb szerkezet kialakulása mellett) két legfontosabb gazdasági hatás a nem állami tulajdon gazdasági dominanciájának kialakulása és a nemzetközi tőke erőteljes (az összes hazai operatív tőke egyharmadára tehető) beáramlása. Összesített minősítés szerint a privatizáció elengedhetetlen, sikeres és lényegében befejezett folyamat, amely a tervgazdaság piacgazdaságra való átállásának alapeleme volt.

Más oldalról azonban a privatizáció nem volt képes olyan mértékben támogatni sem a társadalmi, sem a gazdasági átalakulást, mint arra korábban sokan számítottak. Így különösen nem tudta az államháztartás konszolidálását, az adósságok ledolgozását közvetlenül, a privatizációs bevételek mozgósításával az elképzelt vagy elvárt mértékben segíteni.

* A Beüzetés a paradicsomba c. esszé rövidített változatát a Kritika c. folyóirat közli.

** A vitán hozzászóltak Baráth Tamás, Békesi László, Csanádi Mária, Csillag István, Czuczai Jenő, Dobák Miklós, Kovács Sándor, Lengyel László, Mihályi Péter és Voszka Éva.

A polgárosodás és a privatizáció kapcsolata

Figyelembe véve a privatizáció egészének hatásait, a gazdasági és ezen belül a tulajdonosi szerkezet átalakulását lehet a legértékesebbnek tekinteni. A társadalmi hatások közt kell megemlíteni a polgárosodás kialakulásának támogatását, a vállalkozói tevékenység fellendülését, a piacgazdaságokra jellemző üzleti magatartási szokások elterjedését, a nemzetközi üzleti kultúra hatásainak beáramlását, amelyek ugyan nem kizárólag a privatizáció hozamai, de a magánosításnak jelentős szerepe volt mind ebben.

A polgárosodással összefüggésben azonban bizonyítottan tekinthető az a tény, hogy a magántulajdon kiterjedése, a privatizáció önmagában nem jelenti a polgári értékek térnyerését. A polgárosodás alapvetően erkölcsi átalakulást (is) jelent, és a privatizációs harácsolás, a szerencselovagok feltűnése, a korrupció kiterjedése, az üzleti maffiák előtérbe kerülése kifejezetten ellentétben állnak a polgári értékekkel. Mindezen negatív jelenségek a privatizációval összefüggésben is jócskán tapasztalhatók. A polgári tudat és létforma csak annyiban tulajdonfüggő, hogy konszolidált életvitelt feltételez. A polgárság nem azonos a tulajdonosokkal vagy a vállalkozókkal, így mindazon feltételezések, amelyek a privatizációt a polgárosodás forrásának vélték, aligha állnak meg a lábukon.

A privatizáció beilleszkedése a gazdaságsszabályozásba

Tekintettel arra, hogy a privatizációnak nem volt értelmes hazai előzménye az elmúlt fél évszázadban, a program szervezése és lebonyolítása sokkal inkább hasonlított a tervgazdaság idején kialakított gazdasági koncepciók megvalósításához, mint a piacgazdaságokra egyébként jellemző evolutív, alulról építkező kezdeményezések mentén, nagy ugrások helyett kis lépésekben megvalósuló gazdaságfejlesztéshez. A tervgazdasági időkre jellemzően a privatizációt *centralizált, hierarchizált és bürokratizált* program keretében irányították, és ezt még az átalakulás egyéb politikai és társadalmi feszültségei is fűszerezték. Elfeledkeztek továbbá a szükséges óvatosságról is.

A privatizáció szükségességének általános elfogadása mellett azt a trichotómiát, hogy a folyamat vagy gyors, vagy magas bevételt biztosító, vagy a gazdaság hatékonyságát fenntartó és javító legyen, végül is a gyorsaságra való törekvés nyerte meg. Ebből, azaz a magas bevételek elérésének háttérbe szorulásából következően a központi állami erőforrásokat növelő privatizációs bevételek az összes bevételeknek különféle becslések szerint legfeljebb az öt-tíz százalékát érték el. Ma már világos, hogy az említett három követelmény nem vagylagosan, hanem együttesen kezelendő lett és lehetett volna. A privatizáció legutolsó szakaszában erre már voltak jó példák is.

Más oldalról a gazdaság összhatékonysága – sok privatizáción kívüli tényező hatására is – jelentősen romlott. A privatizációra megérett állami vagyonnak legalább a fele, más becslések szerint a kétharmada eltűnt, erodált. Ez a *köddé válás* döntően az *állam számára* jelentett veszteséget, mert az üzleti élet más szereplői az eltűnt vagyont, eszközöket saját vállalkozói és személyes céljaikra nagyrészt hasznosítani tudták. A privatizáció egészének *anyagi vesztese az állam*, a közvagyon nyertei pedig azok a személyek és vállalkozók, akik a vagyon- vagy a forgalomképes jogok egy részét mélyen értékük alatt szerezték meg.

A probléma tehát nem az, hogy az állam kezéből a vállalkozások és az eszközök mások kezébe kerültek, mert ez volt a privatizáció célja. Gondot az okoz, hogy – nem kis mértékben vezetési problémák miatt – a folyamat során keletkezett állami bevétel számottevően kevesebb lett a gondos privatizációval elérhető értéknél, ugyanakkor a vállalkozók kezébe került értékekhez azok gyakorta aránytalanul olcsón jutottak hozzá.

Miután a privatizáció egyedülálló folyamat volt hazánkban, így összevetési alapul a nemzetközi gyakorlatban kikristályosodott vállalat-felvásárlási módszereket lehet tekinteni. A privatizáció ebben az értelemben a befektetők részéről üzleti akvizíciónak tekinthető. A folyamatra azonban nem az akvizíciós módszerek, hanem a már említett tervgazdasági stílusú irányítási megoldások voltak a jellemzőek. Ez például azt jelenti, hogy vállalateladást többnyire nem nyílt versenyzetetés útján szoktak megvalósítani. Hasonló hibaként értékelhető az is, hogy a folyamatra az eladói szándékok érvényesítésének akarata volt a jellemző, noha a vállalat-felvásárlásban a befektetői, vásárlói akaratok a meghatározóak. Miután jól érzékelhető volt a határozott eladási szándék, a befektetők értelemszerűen alacsonyabb áron jutottak hozzá a vállalatokhoz és eszközökhöz, mintha egy konszolidált vállalateladási akció során vásároltak volna.

A vezetési hibákkal nem terhelt privatizációhoz képest az állami vagyon olvadása, eltűnése miatt a privatizáció nem hozta meg azt a bevételt, amit elvárhatóan gondos vezetés megteremtett volna. Más oldalról ez a csökkenés nagyrészt az állampolgárokat, vállalkozókat és befektetőket gazdagította, ami az eredeti és megújuló *tőkefelhalmozás* jelentős extraprofittal gazdagított forrása volt.

Az állami vagyon privatizáció során történő részleges elkopása és annak következményei hatásukban sok tekintetben megegyeznek a bankkonszolidációk során lebonyolított ügyletekkel. Ezekben a bankok védelme érdekében az állam a közvagyon terhére összesen négy-ötszáz milliárd forint értékben helyt állt azok helyett, akik hiteletet vettek igénybe, de azokat nem törlesztették, tehát haszonélvezők voltak akár virtuálisan, akár valóságosan. A privatizáció során indirekt módon az állami vagyoneladást *konszolidálták* olyan értelemben, hogy az elvárható bevételektől való elmaradást az állam tudomásul vette, lenyelte, miközben az eladott, felszámolt vagy erodált vagyont mások többleszállással megszerezték. Becslések szerint az állami vagyonnak ez a rejtett konszolidálása nyolcszáz-ezer milliárd forintot emésztett fel elmaradt bevétel formájában.

Központi irányítás a privatizációban

Ha a privatizáció közvetlen vezetési gyakorlatát vizsgáljuk, akkor a korábbi évtizedekről megismert és elsajátított központi irányítási modell elemei bukkannak fel. Az egész folyamatot igyekeztek centralizálni, és egy központi szervezetbe – Állami Vagyonügynökség, ÁV Rt, ÁPV Rt – koncentrálni az állam vállalkozói vagyonát.

Ez az igyekezet azonban nem volt teljesen sikeres, mert más intézmények, így a Kincstári Vagyongazdálkodási, a Pénzügyminisztérium, a szaktárcák, az önkormányzatok, a társadalombiztosítási alapok, a Fejlesztési Bank és még sokan mások különféle és időről időre változó beleszólási jogokat és lehetőségeket szereztek az állami tulajdonú vállalkozói vagyron eladásába.

Az állami és félállami szervek közt *hatalmi verseny* folyt a privatizációs jogosítványokért. E versengés csúcsa a parlament és a kormány közti ellenőrzési viadal volt, ahol a kormánypártok a kormányt, az ellenzék pedig a parlamentet látta indokoltnak a folyamat felügyeletére. A viadalból többnyire a kormány került ki győztesen. Mindazonáltal mind a mai napig csak tudományos munkákból lehet megismerni – részben becslések alapján – a privatizáció teljes mérlegét és hozamát, mert a kormányok nem számoltak el a folyamattal. A vagyongazdálkodóknak egyébként egyetlen mérlege vagy vagyongazdálkodásuk sem volt olyan, amit valamennyi mérlegjóváhagyással foglalkozó intézmény elfogadott volna.

A több-kevesebb hézaggal, de központosított privatizáció irányítása a *begyűjtő és elosztó államigazgatási* filozófia mentén alakult ki. A begyűjtés azt jelentette, hogy az eladható állami vállalkozói vagyont – amennyire ez sikerült – koncentrálták a privatizációs szervezetbe. A privatizáció ugyanakkor sajátos elosztási, esetenként osztogatási folyamat jellegét öltötte, amelyben a piaci módszerek, az üzleti ajánlatok erőssége mellett sok más szempont is megjelent. Ezek egy része méltányolható, gazdaságpolitikailag is értékelhető volt, mint pl. a foglalkoztatási szempontok mérlegelése, a nemzeti tulajdonosi réteg előnye a nemzetköziekkel szemben, a kisvállalkozók és alkalmazottak támogatása, a regionális szempontok érvényesítése stb.

Hatalmi szempontok érvényesülése

Ezen – mondjuk így – racionális szempontok mellett egyéb hatalmi, befolyási és egyéb érdekek is megjelentek. Semmiképp sem állítható, hogy alapvetően tiszta üzleti döntésekre épült a privatizáció, noha a meghirdetett alapelvek szerint piaci típusú megoldás volt a kívánatos. Az egyéb szempontok érvényesítése azonban hektikus, következtelen és eseti volt. Ebből következően a piaci érvek mellett megjelenő egyéb szempontok sokkal inkább *ürügyül*, alibiül szolgáltak a konkrét döntésekben, mintsem valóságos minősítő tényezőként. A sokféle – gyakran mondvacsinnált – szempont többször is azt a célt szolgálta, hogy a vagyroneladás helyett piaci formákat öltő *elosztás* valósuljon meg. A racionálisnak is tekinthető

érvek közül esetenként azokat emelték ki a döntéshozók, amelyek elosztási elképzeléseiket támogatták. Ebben a politikai nyomásgyakorlás jól ismert eszközei köszönnek vissza.

Az állami, hatalmi elosztó funkció divatos és törvényes formája a pályázat, a nyílt versenyeztetés volt. A valóságban a pályázat nem csak a gazdasági erők, hanem a *befolyás-érvényesítés versengése* lett. Nagyon kifinomult módszerek alakultak ki, amelyek alkalmasak voltak arra, hogy a pályázatokon a kiszemelt fél nyerhessen.

Ezek közé a módszerek közé tartozott a pályázati kiírás befolyásolása, a kiírás prolongálása, a pályázat-beadás érvényességi feltételeinek megállapítása, az elbírálás és minősítés szempontjainak kialakítása, a kiírások és elbírálások időzítése, az egész folyamatot támogató szakértők és tanácsadók befolyásolásának érvényesítése, az eladásokat megalapozó háttérlemzések, döntés-előkészítések célirányos előterjesztése, a döntéshozatal felelőtlenségének megszervezése stb. Mindezek révén együttesen el lehetett érni, hogy a piaci racionalitás formailag is úgy alakuljon, ahogy a döntéshozók elosztási szempontjai azt megkívánták.

A privatizáció egészében a gazdasági szerkezet jellegére vonatkozó gazdaságpolitikai elképzelések és koncepciók mellett, de gyakran azok helyett politikai és hatalmi koncepciók jelentek meg. A politikai akaratok *gazdaságpolitikai koncepciók* álarcát öltötték, és a bonyolult, sokszorosan áttételes és közvetett privatizációs pályákon csak a legbensőbb bennfentesek tudták, hogy milyen erők és milyen hatásokra hozzák a döntéseket.

Ebben a helyzetben és környezetben a privatizációt vezénylő szakemberek, tisztviselők erősen ki voltak téve a közvetlen hatalmi befolyásnak. Ezek igények, elvárások, de nem ritkán közvetlen utasítások formájában jelentek meg. Közvetítőik kormányzati és uralkodó párti személyiségek, azok közvetlen munkatársai, a vagyron-eladó szervezetbe beépített képviselők voltak, akik akár direkt utasítás formában is képviselték a piaci viszonyoktól eltérő, akár egyéni érdekeket vagy szeszélyeket is. Attól függően, hogy milyen hatalmi csoport tudta jobban artikulálni érdekeit, a vagyroneladási szakemberek át- és átírták a „döntéshozók” elé szánt előterjesztéseiket.

A privatizáció átláthatósága

A döntéshozók, pl. az igazgatósági tagok jórészt maguk sem tudták, hogy az eléjük tált javaslat milyen érdekcsoportok részére biztosít olyan előnyöket, amelyeket a javaslatokba valamilyen burokbba csomagolva építettek be. A folyamat egésze és az egyes döntések külön-külön

sem voltak átláthatók. Ezt elsősorban a soklépcsős, módosításokkal és átírásokkal tarkított döntési mechanizmus szolgálta. Néhány előterjesztésről a végén a saját kezdeményezője sem tudta, hogy mit is javasolt.

A privatizációs és hasznosítási szerződések ezen túlmenően gyakran tartalmaztak a döntéshozók előtt sem ismert záradékokat, biztosítékokat, kiegészítő kötelezettségvállalásokat és más olyan részleteket, amelyek akár érdemben is eltéríthették az ügyleteket a jóváhagyott döntésektől. Más oldalról viszont a döntéshozók gyakran követeltek meg olyan kötelezettség-vállalásokat, amelyek betarthatatlanok és behajthatatlanok voltak. Ezek egyéb célokat aligha szolgálták, mint demonstrálni az eljárók „gondosságát”.

Ezt egyébként több más dokumentum is szolgálta, így pl. vagyonértékelések és tanácsadói javaslatok, amelyek bonyolultabb esetben olyan nagy számban álltak rendelkezésre, hogy jószerint minden változathoz lehetett egyet háttéranyagnak használni. Nem ritkán a tanácsadók valamely konkrét – sugallt – megoldás hitelesítését végezték el. Ilyenkor akár az eladó, akár a befektető megrendelése és ízlése szerinti javaslatot és szakvéleményt fel lehetett mutatni.

A privatizáció megszervezése és szervezete

A privatizáció egész folyamata adminisztratív és szervezési oldalról vizsgálva meglehetősen kétségesen lett felépítve. Maga az eladásra szánt állami vagyon kezdetben nem volt a privatizációs szervezet tulajdona, csak jogosítványa volt az eladásra. Később, amikor a vállalatok társasággá alakultak át, az üzletrészek és részvényértékek megjelentek az állami vagyon közt, de alapvetően névértéken. A vagyon *tényleges piaci értéke* csak az eladáskor derült ki, így az állam kezében lévő vállalkozó vagyon értéke mindig is bizonytalan, a társaság vagyonnyilvántartása mindig is hiányos volt. A több éven át kezelt vagyonok eladásakor ugyanakkor például rendre kiderültek előtte nem ismert telekkönyvi bejegyzések, kötelezettségvállalások és más, az eladást befolyásoló tényezők. Ez a helyzet egyébként minden jelentős és sok elemből álló vagyont kezelő hazai vállalkozásnál hasonló, és megkockáztatható az a kijelentés, hogy a privatizáció ezt a káoszt inkább növelte, mintsem tisztázta volna. Ezzel a feltevéssel azt a mítoszt kell értelmezni, ami szerint a „valódi” tulajdonos kezében az ügyek rendezettebbek, mint a köztulajdonos esetén. Ha ez így van, akkor az állami vagyonértékesítő szervezet aligha volt gondos tulajdonosnak tekinthető.

Az eladást szervező intézmény egyszemélyes állami

tulajdonú részvénytársaság, amely sokak szerint csak azért öltött ilyen formát, hogy a közbeszerzési előírásokat, a közalkalmazotti bértáblázatot, a közintézményi gazdálkodási kötöttségeket és a költségvetési függőséget lerázhassák. Maga a társasági forma mint tőkeegyesítés *nem játszott szerepet* a működésben.

A társaság irányítása egy *tisztázatlan jog- és hatáskörű* felügyelő miniszter vagy más kormányalkalmazott kezében volt, noha formailag volt igazgatóság is. Az igazgatóság – és különösen a felügyelő bizottság – jó része politikai delegáltakból állt össze, akik szakmai kvalitásai alá voltak rendelve a párhűség követelményének.

Az elmúlt tíz év során az igazgatóságnak és a felügyelő bizottságnak összesen majd kétszáz tagja volt, nem számítva a munkaszervezet vezetését, amelynek ugyancsak több, mint száz igazgatója és annál magasabb beosztású tisztviselője volt. A társaság közvagyonot kezelt, de az ilyenkor elvárható köztájékoztatás lassan, torzítva és részlegesen működött. A vezetés nem is tartotta fontosnak a privatizációs megállapodások *nyilvánosság-képességét*, mondván hogy a szerződések többnyire a szerződő felek magánügyei – bárha itt közvagyon eladásáról volt szó. A hivatalos tájékoztatások – kivált a kényesebb ügyekben – felületesek voltak. Ebből következően a privatizáció egész folyamatában a gazdasági újságírók számára lehetőség nyílt a részletek felderítésére, csemegézésre.

A döntési mechanizmus

A privatizációt vezető szervezet belső döntési mechanizmusa túlbürokratizált, a felelősség megállapítását lehetetlenné tevő, erősen hierarchikus volt. Az intézményen belüli folyamatos átszervezések következtében a vállalati referensek, a vállalatok eladási koncepciói *változtak*, az ügyek új és új emberek kezében új és új irányokat vettek. A hierarchizált döntési rendszerben a legnagyobb figyelem arra irányult, hogy a döntés *formailag megtámadhatatlan* legyen, a szükséges lépések és egyeztetések ne hiányozzanak, és a kellékek rendelkezésre álljanak. Ezek megléte esetén a döntés érdemi tartalma már nem volt vitatható. Ezt a célt támogatta a szervezet belső túlszabályozottsága is.

A döntési mechanizmusok egyébként nem sokban különböztek az államigazgatás és más hierarchikus és bürokratikus szervezetek megoldásaitól. Ezekről tudni lehet, hogy nem az üzleti szempontok mentén, hanem a szervezet hatalmi tekintélye és megtámadhatatlansága érdekében alakultak ki. A döntések ugyan formailag hierarchizáltak voltak – alapvetően az ügyletek értékhatárai-

nak megfelelően –, de ez nem volt szoros korlát. Egyrészt rendelkezésre álltak olyan módszerek, amivel az egyes vagy kapcsolt ügyleteket az értékek vagy a konstrukciók átalakításával értékhatár alattivá vagy felettivé lehetett tenni – kívánság szerint.

Más oldalról a döntési mechanizmus során a hierarchia egymás feletti lépcsői egymás után meghatározott rituálé szerint döntöttek, és a felettes döntés kissé vagy jobban, de eltérhetett az azt megelőzőtől. Minden felettes módosíthatta beosztottai javaslatát. Amire a pálya végére, azaz esetleg az ötödik döntési szintre ért az eset, addigra az eredeti szempontok és megfontolások elvesztek, helyükre újak kerültek elő. A végső döntéshozók ezeket nehezen azonosíthatták, így összekeveredtek és azonosíthatatlanok lettek a határozatok tartalmi elemei.

A soklépcsős döntési folyamat a felelőségek elkerülésének kiváló eszköze. Egyrészt minden fokozaton hivatkozni lehet egy korábbi döntésre és annak felelőségére, miután a változtatások adminisztrációja és szerzői nehezen voltak azonosíthatók. Másrészt be lehetett csempészni vad ötleteket is az előterjesztésekbe, mondván, hogy azokat még sokszoros felülvizsgálat mérlegeli. Harmadrészt a döntések jelentős része testületi hatáskörű volt, ahol az egyéni felelőség nehezen azonosítható (titkos szavazás esetén pedig sehogy).

Elsősorban a politikai befolyások, de esetenként személyi ambíciók nyomán is az állami privatizációs szervezet szívesen alkalmazott úgynevezett *konstrukciókat*. Ez olyan jogilag elfogadható megoldásokat jelent, amikor az alaphelyzet ugyan nem engedi meg az elképzelt megoldást, de némi csűrés csavarással, azaz valamilyen „konstrukcióval” azt mégis meg lehet valósítani.

A legismertebb konstrukciók – tehát nem tiltott, de az állami vagyon értékesítésére vonatkozó előírásokat megkerülő – ügylet a portfólió cserének nevezett megoldás, amikor az állami vagyont úgy idegenítették el, hogy valamilyen részvénytcsere keretében nem eladták, hanem elcserélték. A trükk a portfólió elemek értékének meghatározásában rejlett, ami lehetővé tette a részvényügyletek barterezését úgy, hogy az értékek és később a tulajdonosok szabadon, versenytől függetlenül alakulhattak. Ezeket az ügyleteket nem is a normál privatizáció döntési mechanizmusán keresztül valósították meg, hanem szűkebb körben tárgyalták. Ennek következtében sok privatizációs szakértő, sőt maga a vállalat is csak utólag és esetenként az újságokból értesült, hogy új tulajdonosa van. Előfordulhatott, hogy a privatizációval megbízott felelős lelkesen tárgyalt egy befektető jelölttel, miközben tudta nélkül az adott vállalat bekerült valame-

lyik elcserélési csomagba és már nem is volt hatása a folyamatra.

A portfólió cserék azonban nem csak a verseny alóli kivonás eszközei voltak, hanem, a privatizációtól független állami akaratérvényesítés eszközeiként is szolgáltak. Támogatni lehetett ily módon pl. vállalati vagy pénzügyi konszolidációt, eltüntetni dolgozói és önkormányzati járandóságokat.

Jogsértések

Abból következően, hogy az évek során az állami privatizációs szervezet egyre több járulékos, nyilvánosan nem deklarált funkciót töltött be, formailag a saját alapító okiratát meghaladó tevékenységet folytatott. Ennek keretén belül pl. társaságokat alapított, amelyekre természetesen rá lehetett fogni, hogy pl. „vagyonkezelők” (hiszen minden társaság az a saját vagyona erejéig), a valóságban azonban többnyire járulékos célok érdekében alakították őket. Ezek az ügyletek végképp lehetetlenné tették a szervezet átláthatóságát. Szervezeti intézményi értelemben a privatizáció vezetése holding jellegű volt, bár a holdingokra jellemző vagyonkezelési funkció mellett a stratégiai szerepet nem töltötték be, hiszen „eladásra” szakosodtak.

Elég gyakran előfordult az is, hogy különleges jogállásukra és a politikai erőviszonyokra építve nyíltan megszegtek vagy elszabotálták törvényes előírások végrehajtását. Ismertebb ilyen ügyletek pl. a társadalombiztosítási vagyonok átadásának ügye, az önkormányzati telekrészek után járó vagyonok ügye, a gázszolgáltatókkal kapcsolatos önkormányzati jogosultságok ügye, a vállalati kollektívákat és dolgozókat megillető részek kiadásának ügye. Ezekben gyakran bírósági és alkotmánybírósági elmarasztalások születtek.

Maga az eladási munka is sok jogsérelemmel járt. Számátalan pályázati kiírást kellett visszavonni, több pályázati eredmény bíróság érvénytelenített. Eladásra, árverésre kerültek olyan vagyonok, amelyeknek nem is voltak tulajdonosai, illetve az eladott vagyont utólag vissza kellett venni. Egyes szakértők szerint a vagyoneladók soha nem tanultak meg tisztességesen versenyeztetni és ennek alapján privatizálni.

Személyzeti politika

Figyelemre méltó a privatizációs szervezet személyi összetételének kialakítása is. A szokásos kiválasztási módszerek mellett nagyon nagy jelentőségű lett elsősorban a vezetőknél a politikai *lojalitás*, amelyik esetenként fontosabb volt, mint a szakmai alkalmasság. A másik

fontos személyi kiválasztási tényező a kapcsolati rendszer, az *ismeretségek*.

Ezek a tényezők nem csak az állami vagyonkezelő személyi állományának kialakításában játszottak meghatározó szerepet, hanem a tulajdonosi jogon irányított vállalatok felsővezetői állományát is hasonló szempontok szerint jelölték. Ha figyelembe vesszük, hogy a munkaszervezeti vezetők mellett nagyszámú igazgatósági és felügyelő bizottsági helyet is elosztottak, akkor jól körvonalazható a *klientúra* kiépülésének mechanizmusa. Voltak olyan korszakok, különösen a kormányváltások idején, amikor a hatalomba került pártok irodáiban készültek a „megbízható emberek” listái, akik aztán akár szakértelmüktől függetlenül is megbízást kaptak mint privatizációs biztos, vállalati igazgató vagy vagyonkezelési szakember.

A vállalati alkalmazottak helyzete

A privatizáció folyamatában erősen érintett volt mindazoknak a vállalatoknak az összes alkalmazottja, akik állami (rész)tulajdonú vállalatnál dolgoztak. Az ő számukra a privatizáció nem megnyugvást, hanem kifejezett fenyegetést jelentett. Már az állami vagyonkezelés időszakában elkezdődtek a létszámleépítések, munkahely-megszüntetések, és teljesen bizonytalan helyzet alakult ki az értékesítést megelőző időszakban. Ilyen körülmények közt a teljesítmények nem alakulnak kellően, az emberek a jövő esélyeit latolgatják. Azok a tájékoztatások, gyakran ígéretések vagy fenyegetések, amelyek a privatizáció környékén megjelentek, többnyire a vállalat vezetőitől származtak, akik maguk sem lehettek biztosak jövőjükben.

Az alkalmazottak számára törvényesen rendelkezésre álló tulajdonszerzési lehetőségek elsősorban a saját vállalatukban való részesedést támogatták. Ezen belül a dolgozói elvárások a foglalkoztatás fenntartására irányultak, amelyeket tulajdonosként a vezetésbe való beleszólással véltek érvényesíthetőnek. Ezzel szemben a tényleges vezetés és a tulajdonost képviselő privatizációs szakember a dolgozók beleszólását a vezetésbe többnyire korlátozni igyekezett, mert a dolgozók a racionális üzleti döntéseket csak akkor támogatták, ha az számukra közvetlen előnyt vagy biztonságot jelentett. Magát a privatizációt is gyakran nehezítette a dolgozói véleménynyilvánítás vagy tulajdonlás, mert az új tulajdonosok nem kívántak ilyen problémákat maguknak.

A dolgozói tulajdonlás kialakulása egyébként magát a vállalatot hozta többnyire nehéz helyzetbe, mert a dolgozói tulajdonhányad ellenértékének kifizetésére a vállalat

vállalt kezességet, azaz jövedelmeinek egy részét annak érdekében kellett feláldoznia, hogy a dolgozók tulajdonostársak lehessenek. Ezek a többlet terhek a külső befektetőket nem egyszer elijesztették.

A vállalati vezetők helyzete

A legnagyobb bizonytalanság azonban nem az alkalmazottak, hanem a vezetők körében uralkodott. Az ő „veszteni valójukat” nagyobbban érezték a többi alkalmazottnál azon túlmenően, hogy a bizonytalanságok mellett is vezetniük kellett a vállalatot. Ennek következtében jellegzetes vezetői magatartás formák alakultak ki. Alapvetően mindenki be akarta magát biztosítani, ezért olyan munkaszerződésekre törekedtek, amelyek „arany ejtőernyőként” szolgálnak, ha el kell menniük. Volt aki a vállalata vagyonából vagy vagyoni jogaiból, kapcsolataiból magánvállalkozást mentett ki, ezzel is biztosítva jövőjét. Mások vezetői kivásárlást szerveztek, és ennek érdekében akár alkalmazottaikkal vagy más befektetőkkel is összefogtak.

Mindezen sokféle lehetséges vállalatvezetői magatartási modell mellett különös teher volt a vagyonkezelők jelenléte. Az állami privatizációs szervezet nem tudott gondos gazda lenni, de egyébként is inkább eladni akarta a céget, mint működtetni. A pénzügyi források megszerzésében nem voltak elég aktívak, a tulajdonosi funkciókat nem tudták teljességgel betölteni. Ebben a helyzetben a vállalati vezetők kellett, hogy átvegyék a tulajdonosi szerepek nagy részét, és maguk végeztek olyan dolgokat, amiket a tulajdonosnak kellett volna. Tárgyaltak befektetőkkel, kidolgoztak fejlesztési és reorganizációs terveket, stratégiát alkottak és a hektikus tulajdonosi környezetben is ezek megvalósításáért lobbiztak. Esetenként ők maguk egyeztettek a különböző tulajdonosok közti nézeteltérésekben, miközben arra is kellett vigyázniuk, hogy a potenciális befektetők kedvében járjanak. Mindezen nehézségek következtében a vállalati vezetők réteg jelentős része pályaelhagyó lett, amelyek előnyeinek és hátrányainak elemzése külön tanulmányt igényelne.

Pazarlás

A privatizáció előtt és alatt álló állami vagyongra a rossz értelemben vett pazarló, *hitbizományi* stílusú gazdálkodás volt a jellemző. Konceptcionális fejlesztéseket nem hajtottak végre, mert egyrészt az új, potenciális tulajdonos szándékai nem voltak ismertek, másrészt néhány kivételtől eltekintve nem is volt forrás vagy koncepció a reorganizációkra. Más oldalról restriktív szabályokkal, pl. bérgazdálkodási korlátokkal igyekeztek a hatalmi pozí-

ciókat fenntartani. Ilyen körülmények között a vállalati szakemberek, vezetők, kollektívák *állhatatosságának az eredménye*, hogy a vállalatok túléltek az állami vagyonkezelés hitbizományi korszakát és szerencsésen megtalálhatták az új, gondosabb tulajdonost.

A pazarlás azonban nem csak az állami vagyonnal történt, hanem maga a privatizációs szervezet is pazarló volt. Az intézményi költségvetés módosítására olyan sokféle módszer alakult ki, hogy a *számlálatlan pénzekkel való takarékoság* volt a jellemző. Ez igen jelentős túlköltekezéshez vezetett.

Volt székházuk, szereztek újat, átalakították, elköltöztek, az újat is folyamatosan átalakították. A belső költözések és átszervezések miatt minden nap több tucat mesterember állta el a folyosókat, és még a főbejárati forgóját is kicserélték fotocellás tolóajtóra, nyilván a hatékonyabb privatizáció érdekében. Értelmetlen programokat szerveztek, mint pl. az új arculat program, amely száz millióba került és sosem használták. A tanácsadó ipar legnagyobb megrendelői lettek és százával fizették a sosem használt tanulmányokat, sőt a vállalatokat is kötelezték – törvényi úton – olyan felesleges tanácsadói termékek megrendelésére, mint pl. az átalakulási tervek. Miután a vagyonértékelések félévenként elavultak, így volt olyan vállalat, amelyikről akár egy tucat különböző ilyen dokumentum készült. A privatizációs és átszervezési tanácsadók számára paradicsom volt az állami privatizáció korszaka. A pazarlások sorában jelentős tétel volt a külföldi kiutazás is, a Földnek aligha van olyan országa, ahol nem járt valamilyen privatizációs delegáció közpénzen.

Korrupció

A privatizáció folyamatának legsötétebb része az a korrupció, ami körülötte kialakult. A nyílt, készpénzes megvesztegetések nemcsak az eladó sorban lévő vállalatokat megvenni szándékozók fegyvere volt, de még azok is baksisokat kaptak, akik elintézték, hogy a privatizációs szervezettől járó fizetményeket ne hat hónap alatt, hanem gyorsítva teljesítsék.

A korrupció legjelentősebb változata azonban az intézményes lefizetés volt. Ennek az a lényege, hogy a privatizáció bármely szakaszában érdekelt ügyfél csak akkor jutott hozzá a kívánt javakhoz vagy megrendeléshez, megbízáshoz, ha valamilyen ellenértéket megadott vállalkozás, alapítvány vagy személy részére beígért és ezt teljesítette is. Ezen pénzek egy része a mindenkor kormányzó politikai pártok céljait szolgálta, más részük személyi előnyöket jelentett.

Korrupciós fizetménynek lehet felfogni azt is, ha valaki szolgálataiért egy olcsó vállalat vagy ingatlan megvásárlási lehetőségét kapta. Gyakran a korrupció finomabb formája volt az is, ha a privatizációs szervezettől kilépő munkatárs olyan előnyös megbízást, szerződést vagy lehetőséget kapott, amely végül is privatizációs szolgálataiért járt. Ezeket az ügyleteket jogilag, a klasszikus bizonyítási kényszeren alapuló módszerekkel nem lehet sem kezelni, sem értelmezni.

Összefoglalás

A piacgazdaságra való átállás, a *tranzíció* első tíz évében a gazdaságban a legjelentősebb változások összekapcsolhatók a privatizációval. Miként az egész rendszerváltás folyamata tapasztalatok nélkül, ad hoc zajlott, úgy a privatizáció vezetésében, szervezésében is sok volt az improvizáció, a „menet közben alakítsuk ki a módszereinket” jellegű megoldás. Miután maga a privatizáció összességében sikeres lépés volt a piacgazdasági átalakulás szempontjából, nincs indok arra, hogy annak vezetését ezzel ellentétesen minősítsük. Ha azonban a részleteket vizsgáljuk, akkor sok olyan gyenge pont tárható fel, amelyek elkerülése a folyamat egészét javíthatta volna.

A gazdasági szervezetek vezetése oldaláról közelítő elemzésnek meg kell állapítani, hogy a problémák zöme a közvetlenül a *politikai hatalomnak alárendelt* helyzetből, az államigazgatási típusú megoldásokból ered. Ennek alapján megkockáztatható az a megállapítás is, hogy a jelentősebb gazdasági hatással rendelkező állami intézkedéseknek nem tesz jót a politikai hatalom és a közigazgatás közvetlen jelenléte. A hatalom természete és jelenléte az üzleti érdekeket gyengíti, azokat felülbírálvá olyan szempontokat is érvényesít, amelyeket az üzletiesebb, piacgazdasági megoldások nem engednek meg. Tanulsága – ha lehet egyáltalán a korszak elemzésének ezek alapján – az, hogy az üzleti érdekek, a jövedelemtermelés számára az adja a legnagyobb lehetőséget, ha a *politika, a közigazgatás minél távolabb tartja magát a piaci folyamatoktól*.

Más oldalról viszont a közvagyon és a közérdek védelme azt kívánja, hogy a folyamatok átláthatósága, ellenőrizhetősége növekedjen. Ennek támogatója nem csak a hatékonyabb független ellenőrzési gyakorlat, az állami szervekkel szembeni felelősségre vonás gyakorlatának kiterjesztése lehet, hanem a nagyobb nyilvánosság, a parlamenti pártcsatározások érdekviszonyain felül emelkedő civil és szakértői véleményalkotás és befolyásolás kiterjesztése.